

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 2/14

Gmür, Markus

Wie viel Zivilgesellschaft steckt in Ihrer NPO?

Verbands-Management, 40. Jahrgang, Ausgabe 2 (2014), S. 6-15.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) www.vmi.ch,
Universität Freiburg/CH
Redaktion: Irene Weber
Layout: Irene Weber / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten
ISBN: 3-909437-41-9
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**

UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Forschungsbeitrag

Wie viel Zivilgesellschaft steckt in Ihrer NPO?

Markus Gmür

Verbände und andere Nonprofit-Organisationen sind nicht nur ein Teil der Zivilgesellschaft. Ein wesentlicher Aspekt dieser Organisationen ist, dass sie im Inneren und im Austausch mit ihren Stakeholdern auch eine zivilgesellschaftliche Ordnung schaffen und erhalten. Diese wird aber in dem Umfang eingegrenzt, wie eine NPO Anforderungen von Seiten staatlicher Stellen, durch Markt und Wettbewerb oder durch eine Tendenz zur clanartigen Abschlusung nach aussen umsetzt. Dieser Mix aus Staat, Markt, Clan und Voluntarismus macht den Charakter einer NPO aus und prägt die Art und Weise, wie die Mitglieder und Mitarbeitenden Verhandlungen führen, Entscheidungen treffen und für ein gemeinsames Ziel zusammenarbeiten. In diesem Beitrag wird ein Analyseinstrument vorgestellt, mit dem der gegenwärtige Mix bestimmt und notwendige Entwicklungen in die Wege geleitet werden können.

Nonprofit-Organisationen haben ihre Wurzeln in der Zivilgesellschaft. Sie entstehen in einem Raum freiwilliger Vereinigungen zwischen staatlicher Steuerung, marktwirtschaftlicher Regulierung und privater

Sphäre von Familien und geschlossenen Clans (vgl. Abbildung 1). Mit ihren Leistungen substituieren oder ergänzen sie Aktivitäten in den anderen drei Sphären: Im Subsidiaritätsverhältnis zum Staat erbringen private Wohlfahrtsverbände soziale Leistungen oder kümmern sich Stiftungen um die Erhaltung kultureller Güter. Betreuungseinrichtungen für Kinder oder kranke Menschen sind Aufgaben, die in früheren Zeiten im Familienverbund erfüllt wurden. Wirtschafts- oder Berufsverbände schränken durch vertragliche Vereinbarungen Marktkräfte ein.

Jede der vier Sphären ist durch typische Merkmale gekennzeichnet. Es handelt sich dabei gewissermaßen um die Spielregeln und handlungsleitenden Maximen für Personen und Organisationen, die sich nach der jeweiligen Logik bewegen (vgl. Tabelle 1):

- ♦ Die Sphäre des Staates ist um eines oder mehrere Zentren organisiert. Sie geben Regeln vor, an denen sich untergeordnete Personen oder Organisationen orientieren. Entscheidungen der politischen Spitze werden mit dem Anspruch der Allgemeingültigkeit in Form von Gesetzen oder anderen formalisierten

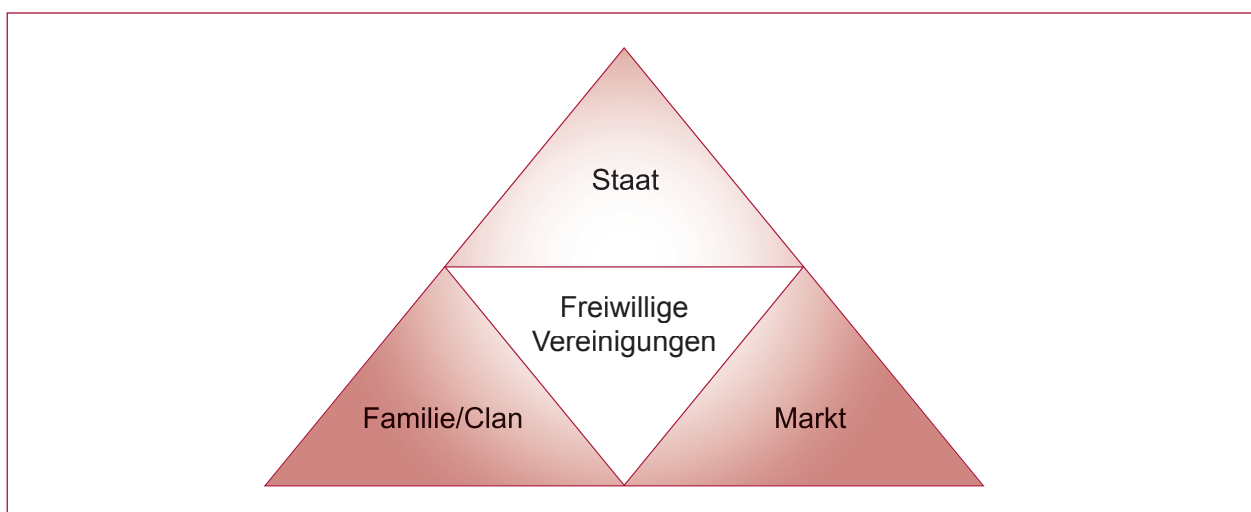


Abbildung 1: Gesellschaftliche Sphären

Regeln über hierarchisch angeordnete Stufen der Verwaltungsbürokratie durchgesetzt. Oberste Handlungsmaxime ist Gesetzmässigkeit.

- ♦ Die Marktsphäre wird durch Tauschbeziehungen mit komplementären Anreizen gebildet. Einzige Gesetzmässigkeit ist das Austarieren von Angebot und Nachfrage. Anders als beim Staat gibt es im Markt prinzipiell keine gesetzten Grenzen, und die Teilnahme der Akteure ist freiwillig.
- ♦ Familien und Clans bilden einen Mikrokosmos abgeschlossener Einheiten von Personen (oder seltener Organisationen). Die Verbindlichkeit für den Einzelnen ist hoch und baut nach Möglichkeit auf Abhängigkeitsverhältnissen auf. Die Zugehörigkeit ist in der Regel unbefristet, d.h. ein späterer Ausstieg ist nicht vorgesehen. Solidarität und Loyalität kennzeichnen die Beziehungen, was sie vor allem von Beziehungen auf den Märkten unterscheiden.
- ♦ Die zivilgesellschaftliche Sphäre baut auf freiwilligem Engagement. Zugehörigkeit und Beteiligung sind optional und können vom Einzelnen ohne weiteres auch wieder beendet werden. Dieses Merkmal macht die zivilgesellschaftliche Sphäre der marktlichen ähnlich. Den Anstoss zur Mitwirkung in der Zivilgesellschaft ist allerdings intrinsisch motiviert und in seiner Reinform unabhängig von extrinsischen Anreizen.

Nonprofit-Organisationen bilden zwar den Kern der Zivilgesellschaft, aber sie bewegen sich auch mehr oder weniger ausgeprägt im Übergangsbereich zu den drei angrenzenden Sphären. In den folgenden Abschnitten wird gezeigt, wie NPO in die Sphären jenseits des zivilgesellschaftlichen Kerns eindringen und welche Folgen dies für ihr eigenes Innenleben, ihre Strukturen und ihre Organisationskultur hat.

NPO als Akteure in gesellschaftlichen Sphären

Ein lokal verankerter Freizeit- oder Kulturverein, der eine Gruppe von Menschen zusammenbringt, die einer gemeinsamen Leidenschaft nachgehen und ihre notwendigen Ausgaben durch Mitgliedsbeiträge decken, kann als Beispiel für eine rein zivilgesellschaftliche Organisation angesehen werden. Ähnliches gilt für eine Bürgerstiftung, die Projekte gemeinwohlorientierter Organisationen in ihrem lokalen Umfeld unterstützt. NPO wie diese agieren in einem demokratischen Gemeinwesen in der Regel frei von staatlichem Einflüssen, bieten eine Plattform für Engagement und Zeitvertreib ausserhalb familiärer Bindungen und streben nach introvertierter Entfaltung möglichst ohne störende wirtschaftliche Zwänge. Neben dieser Reinform zivilgesellschaftlicher Organisationen finden sich aber eine grosse und wahrscheinlich überall

	Staat	Markt	Familie	Zivilgesellschaft
Organisationsprinzip	Hierarchie Bürokratie	Tausch nach Angebot und Nachfrage	Abhängigkeit Solidarität	Engagement Beteiligung
Handlungslogik	Gesetzmässigkeit	Situativer Anreiz	Unbedingte Loyalität	Vernunft Überzeugung
Einbindung des Individuums	stark	prekär	unauflöslich	optional
Bedeutung von Grenzen	hoch	gering	hoch	mittel

Tabelle 1: Merkmale der gesellschaftlichen Sphären


wachsende Zahl von Nonprofit-Organisationen, die im Übergangsbereich zu den benachbarten Sphären tätig sind. Dafür gibt es drei wesentliche Ursachen:

♦ **Verlagerung aus der Zivilgesellschaft:** Wenn die Mitglieder einer zivilgesellschaftlichen Organisation sich dazu entschliessen einen Zweck zu verfolgen, der bislang Domäne einer benachbarten Sphäre war, wandert die NPO damit mit ihren Aktivitäten in diese Sphäre ein. Beispiele dafür lassen sich in alle Richtungen finden: Eine NPO, die sich der Asylfrage annimmt und Bildungsangebote für Asylbewerber erbringt, muss sich in dem durch die Asylgesetzgebung gesetzten Rahmen bewegen. Gleiches gilt für eine Organisation, die sich im Bereich der Gesundheit oder der sozialen Dienste bewegt und gesetzlich verankerte Qualitätsrichtlinien zu erfüllen hat. Eine Betreuungseinrichtung für hilfsbedürftige Menschen im Alter greift in die Familiensphäre ein und kann in der Gestaltung ihres Leistungsangebots nicht einfach kulturelle Normen familiärer Gemeinschaften ignorieren. In die Marktsphäre begibt sich beispielsweise eine NPO, die in Konkurrenz zu gewinnorientierten Anbietern Kulturangebote macht, für die sie ein Entgelt vorsieht. Dieser Markteintritt erfordert, sich ein genaues Bild über aktuelle Leistungsstandards und Marktpreise zu verschaffen und das eigene Angebot daran zu orientieren.



♦ **Gründung ausserhalb der Zivilgesellschaft:** Darunter sind NPO zu fassen, die von vornherein mit einem zivilgesellschaftlichen Anliegen in einer angrenzenden Sphäre gegründet wurden: z.B. ein Familienverein, eine öffentlich-rechtliche Stiftung, ein Leistungsauftragsnehmer oder ein Wirtschaftsverband. Ein Wirtschaftsverband entsteht mit dem Ziel, die Konkurrenz zwischen den Wettbewerbern einer Branche zu reduzieren und gemeinsame Interessen nach aussen zu vertreten. Er wird von einem zivilgesellschaftlichen Anliegen eines freiwilligen Zusammenwirkens getragen, bleibt aber gleichzeitig wirtschaftlichen Zwängen unterworfen. Mit einer öffentlich-rechtlichen Stiftung oder über die Vergabe eines Leistungsauftrags lagert der Staat eigene Aktivitäten aus und gibt ihnen einen zivilgesellschaftlichen Rahmen. Die Entscheidungsträger müssen sich aber im Rahmen bestimmter politischer oder verwaltungsrechtlicher Vorgaben bewegen. Mit einem Familienverein wird ein zivilgesellschaftliches Gebilde auf der Grundlage freiwilliger Mitgliedschaft geschaffen. Für einzelne Mitglieder kann die Entscheidungsfreiheit aber durch verwandtschaftliche Beziehungen dennoch beschränkt sein.

♦ **Wachstum und Alterung der Organisation:** Selbst wenn eine Organisation sich mit ihren Aktivitäten auf die Kernbereiche der Zivilgesellschaft be-

Anzeige



Strategie- und Organisationsberatung
Coaching, Leitungsmandate
Qualitätsmanagement
Forschung und Evaluation
Schulung und Lehre

«Alles klar?»

socialdesign ag ist eine inhabergeführte Beratungsfirma mit Sitz in der Schweiz. Mit massgeschneiderten Dienstleistungen beraten wir Nonprofit-Organisationen, Politik und Verwaltung sowie Unternehmen.

- Ihre Leistungsverträge optimieren
- Die internen Abläufe klären
- Die Strategie definieren
- Ein Projekt evaluieren
- Ihr Qualitätsmanagement entwickeln

socialdesign
sozial. kompetent.

socialdesign ag · Kornhausplatz 12 · 3011 Bern · T +41 31 310 24 80
www.socialdesign.ch · info@socialdesign.ch

schränkt, ist sie einem ständigen Druck durch benachbarte Sphären ausgesetzt. Der Grund dafür liegt darin, dass zivilgesellschaftliche Ordnungen aufgrund ihres freiwilligen Charakters ständig der Gefahr ausgesetzt sind, auseinanderzufallen. Diese Gefahr nimmt mit steigendem Alter und wachsendem Umfang zu: Mit der Zeit verliert das Anliegen, das hinter der Gründung der Organisation stand, für die Mitglieder an Bedeutung, weil sich die Welt ständig ändert und damit auch die Aufmerksamkeit von Gegenstand zu Gegenstand wandert. Ausserdem treten in späten Entwicklungsphasen auch neue Mitglieder bei, welche die ursprüngliche Vision der Gründungsmitglieder nur noch eingeschränkt teilt. Je grösser eine Organisation wird, umso weniger erlebt sich das einzelne Mitglied in der Organisation als bedeutsam und einflussreich. Beides erhöht tendenziell die Wahrscheinlichkeit, dass freiwillig engagierte Mitglieder eine alternde oder wachsende Organisation verlassen oder zumindest ihre eigenen Beiträge reduzieren. Um dieser Gefahr entgegenzuwirken, kann sich eine NPO Instrumenten bedienen, die zwar der Zivilgesellschaft fremd sind, aber sich in den angrenzenden Sphären bewähren: So kann eine NPO ökonomische Anreize einführen (z.B. eine finanzielle Entschädigung für ehrenamtliches Engagement), wirksame Führungsbeziehungen oder sanktionsfähige Regeln schaffen (z.B. einen Freiwilligenkoordinator oder eine schriftliche Vereinbarung, mit der sich ein Mitglied zu einer bestimmten Leistung verpflichtet) oder die Entstehung verbindlicher Beziehungen und einer klaren Abgrenzung nach aussen fördern (z.B. über Teambuildingaktivitäten oder ein Leitbild). Gemeinsam ist solchen Massnahmen, dass sie zu einer Lokalisierung der NPO ausserhalb ihres zivilgesellschaftlichen Kerns beitragen. Mit Anreizen wird eine NPO einem Wirtschaftsunternehmen ähnlicher, mit einem Regelwerk einer öffentlich-rechtlichen Einrichtung oder mit einer verpflichtenden Bindung einer Familie.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass sich die äusseren Bedingungen, in denen sich eine Organisation bewegt, auf ihr Innenleben auswirken. Zwar besteht hier kein deterministischer Zusammenhang, denn Organisationen sind zwar gegenüber ihrer Um-

welt offene, aber operationell geschlossene Systeme (Lichtsteiner et al. 2013, S. 36-40): Sie reagieren auf äusseren Druck oder veränderte Rahmenbedingungen, aber sie tun dies auf eine ihnen eigene Weise, und verschiedene Organisationen reagieren auch unter deckungsgleichen Bedingungen unterschiedlich. Beobachtungen in der Praxis zeigen aber bestimmte Muster, die im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden.

Die NPO als Produkt eines zivilgesellschaftlichen Mixes

Das Vier-Sphären-Modell ist nicht nur ein Modell zur Beschreibung eines gesellschaftlichen Systems, sondern es lässt sich auch als Analyseinstrument zur Charakterisierung von NPO und ihrem zivilgesellschaftlichen Mix anwenden. NPO weisen zwar in der Regel einen zivilgesellschaftlichen Kern auf. Das ergibt sich vor allem daraus, dass sie mehr oder weniger stark von freiwilligem oder ehrenamtlichem Engagement getragen werden und ausserdem aufgrund ihrer Rechtsform als Verein oder Genossenschaft wesentliche Entscheidungen basisdemokratisch legitimiert werden müssen.

Wie im vorangehenden Abschnitt gezeigt wurde, können sie aber auch mehr oder weniger stark durch Merkmale anderer gesellschaftlicher Sphären geprägt sein. Das zeigt sich an ihren Organisations- und ihren Entscheidungsstrukturen, aber auch daran, wer sich auf welcher Machtgrundlage durchsetzt und wie Fehlverhalten sanktioniert wird. Darüber hinaus hat der zivilgesellschaftliche Mix Einfluss auf das Human Resource Management in der NPO, insbesondere auf ihre Rekrutierungspolitik und die Bedeutung langfristiger Beziehungen in der Zusammenarbeit. Schliesslich prägt der Mix auch die Aussenbeziehungen der Organisation (vgl. Tabelle 2). Idealtypisch lassen sich staats- und marktnahe sowie clanartige und voluntaristische NPO unterscheiden.

In der Realität wird sich eine NPO jedoch in den meisten Fällen als Mischtyp präsentieren, der Merkmale gleich mehrerer Idealtypen in sich trägt. Die Charakterisierungen für die ersten drei Typen weisen deutliche Parallelen zu den Steuerungsprinzipien von Organisationen nach Ouchi (1979/1982) auf, während der vierte Typus dort überhaupt nicht angedacht ist:¹

♦ **Staatsnahe NPO:** Die Strukturmerkmale der Bürokratie finden hier ihren Niederschlag. Um eine maximale Verlässlichkeit und Berechenbarkeit zu erreichen, werden Entscheidungen zentral gefällt und Verantwortung wird individuell und in Übereinstimmung mit der spezifischen Kompetenz zugewiesen. Prozesse werden nach Möglichkeit standardisiert und dokumentiert (formalisiert). In einer NPO wird eine Entkopplung von demokratischer Willensbildung und bürokratischer Aufgabenerledigung angestrebt. Einfluss hat, wem kraft seiner Position eine bestimmte Verantwortung zugewiesen wurde und der die entsprechende Fachexpertise hat. Treten Fehler auf, die sich auf menschliches Versagen zurückführen lassen, werden sie ohne Ansehen der Person entsprechend bürokratisch sanktioniert. Stellen werden nach fachlicher Befähigung besetzt, wobei Fachabschlüsse, Zeugnisse oder andere formale Fähigkeitsausweise besonderes Gewicht haben. Der Verbleib in der Organisation ist an die Fähigkeit zur sachgerechten Aufgabenerfüllung gekoppelt. Eine NPO mit einem solchen Kulturprofil ist vor allem da zu erwarten, wo eine hohe Abhängigkeit von öffentlichen Geldern besteht und/oder wo die Organisation ständig Rechenschaft über ihre Leistungen und Qualität der Prozesse ablegen muss. Im Aussenverhältnis ordnet sich die NPO in eine (eventuell auch nur imaginäre) Hierarchie ein: Sie empfängt Leistungsaufträge und gibt diese an Dritte weiter, die als abhängige Leistungsempfänger angesehen werden.

♦ **Marktnahe NPO:** Der Wettbewerbsdruck, dem die NPO ausgesetzt ist, wird idealerweise dadurch aufgefangen, dass er an die Mitarbeiter in der Organisation weitergegeben wird. Aufgaben werden in Projekte übersetzt und denjenigen übertragen, die momentan die besten Voraussetzungen und die höchste Motivation mitbringen. Um beste Ergebnisse zu erreichen, werden weniger formale Strukturen als vielmehr Belohnungssysteme genutzt, wobei die Ausschüttung an zuvor vereinbarte Ergebnisse geknüpft ist. Einfluss hat, wer wichtige Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit der Organisation leistet bzw. Zugang zu den überlebensnotwendigen Ressourcen (z.B. finanzielle Mittel, politischer Einfluss oder ein loyales Netzwerk von Unterstützern) hat. Fehlleis-

tungen werden durch denselben ökonomischen Mechanismus sanktioniert: Die betreffende Person verliert z.B. einen Anspruch auf ausstehende Prämien, muss eine Art des Schadensersatzes (z.B. in Form zusätzlicher unentgeltlicher Arbeit) leisten, und sie hat in der Zukunft geringere Chancen, bei der Vergabe interessanter Aufgaben berücksichtigt zu werden. Eine marktnahe NPO wird stets bestrebt sein, ihre Flexibilität zu erhalten, was auch bedeutet, ständig eine offene Tür für interessante Potenzialträger zu haben und gleichzeitig vorbereitet zu sein, überflüssige Kapazitäten möglichst umgehend abzubauen. Im Aussenverhältnis agiert die Organisation als Marktteilnehmer. Anspruchsgruppen sind vor allem dann relevant, wenn sie potenzielle Ressourcenquellen oder zumindest gewinnbringende Tauschpartner sind.

♦ **Clanartige NPO:** Ähnlich einer Familie kennzeichnet sich eine solche Organisation durch enge persönliche Beziehungen nach innen und eine deutliche Grenzziehung nach aussen. Sowohl in der Zusammenarbeit «auf Augenhöhe» als auch in der Führungsbeziehung spielen Vertrauen, Loyalität und unbedingte Verpflichtung eine wichtige Rolle. Daran ist auch die Erwartung an den Einzelnen geknüpft, sein Engagement nicht mit Verweis auf bürokratische Regeln (z.B. eine Stellenbeschreibung oder ein Funktionendiagramm) oder persönliche Präferenzen zu beschränken, sondern sich uneingeschränkt für das Team und die Ziele der Organisation einzusetzen. Wer dem offenkundig zuwider handelt, wird mit sichtlicher Enttäuschung, persönlicher Kritik oder am Ende mit Ausschluss aus der Gemeinschaft sanktioniert. Bereits beim Eintritt in die Organisation spielen persönliche Beziehungen eine wesentliche Rolle, und Vertrauenswürdigkeit wird im Zweifel stärker gewertet als eine bestimmte fachliche Expertise, bzw. gehört es zu den kennzeichnenden Merkmalen clanartiger Organisationen, dass Neueinsteiger einen Vertrauensvorschuss genießen, der ihnen in der Einarbeitungsphase zugutekommt, solange sie sich ihrerseits zweifelsfrei loyal verhalten. Ähnlich wie in einer Familie ist die Zugehörigkeit unbefristet. Als lebenslang ist sie nicht in der biologischen, sondern in der soziologischen Bedeutung des Wortes zu bezeichnen: So lan-

ge man Teil des sozialen Umfelds der Organisation ist, so lange ist man auch Mitglied, selbst wenn man nicht mehr aktiv oder im Auftragsverhältnis für die NPO tätig ist. In den Aussenbeziehungen wird ein ähnlich freundschaftliches Beziehungsideal verfolgt wie im Innenverhältnis, im Falle von Drittleistungs-NPO geht die Selbstverpflichtung der Organisation über einen bürokratischen Leistungsempfängercharakter hinaus.

- ♦ **Voluntaristische NPO:** Wenn eine NPO keinem der drei skizzierten Einflüsse ausgesetzt ist und der Zusammenhalt allein auf freiwilliger Mitwirkung beruht, kann man von einer voluntaristischen Organisationsform sprechen. Aufgrund des Freiwilligencharakters stehen keine Mittel zur Verfügung, starken Zwang auf das einzelne Mitglied auszuüben. Das organisationale Zusammenwirken ist ein Ergebnis stillschweigender Übereinkunft oder expliziter Verhandlung und Abstimmung im Dienste eines gemeinsamen und von allen als sinnvoll und wichtig beurteilten Ziels. Entscheidungen kommen idealerweise in einem herrschaftsfreien Diskurs zustande,

in dem gute, d.h. sachdienliche Argumente ausgetauscht und konsensuell oder allenfalls in einem fairen politischen Wettbewerb evaluiert werden. Aufgrund dieser Ausgangslage besteht die Organisation nur solange weiter, wie sich eine ausreichend grosse Zahl von Unterstützern mit den Zielen einverstanden erklärt und sich dafür engagiert. Die Motivation zum Engagement ergibt sich aus dem Einverständnis mit den Zielen der Organisation und aus der Möglichkeit zur Verwirklichung eigener Ziele im Rahmen der Organisation. Voluntaristische Organisationen sind prinzipiell offen für Ein- und Austritte, und Sanktionsmöglichkeiten gegen allfälliges Fehlverhalten bestehen kaum.

So attraktiv voluntaristische NPO für freiwilliges Engagement sein können, so wenig lässt sich dieses Engagement gezielt durch die Organisation steuern, ohne dass auf Steuerungsmechanismen der übrigen drei Sphären zurückgegriffen wird: über formale Regelungen, ökonomische Anreize oder sozialen Druck.² Das ist auch ein wesentlicher Grund dafür, dass in der Realität nur wenige NPO anzutreffen sind, die nur ei-

	staatsnahe NPO	marktnahe NPO	clanartige NPO	voluntaristische NPO
Wie organisiert man sich?	Zentralisierung Spezialisierung Formalisierung Standardisierung	Aufgabenverteilung über selektive Anreize	Subsidiarität Solidarität Unbedingte Verpflichtung	Kollusion gegenseitige Abstimmung
Worauf beruhen Macht u. Einfluss?	Position Expertise	Wettbewerbsvorteil Ressourcen	Persönliches Vertrauen Seniorität	Das gute Argument
Wie werden Fehlleistungen sanktioniert?	Verweis Kompetenzentzug Degradierung	Schadenersatz Prämienentzug Umgehung	Liebesentzug Ausstoss	Besseres Vorbild
Wie kommt man zur Organisation?	formale Fähigkeitsausweise	Angebot interessanter Potenziale	Angehörigkeit Persönliche Empfehlung	Vielfalt von Beteiligungsmöglichkeiten
Wie lange bleibt man dabei?	so lange wie man die Aufgaben bewältigt	so lange wie man interessant bzw. nützlich ist	unbegrenzt (lebenslang)	so lange wie man will und Anschluss hat
Wie sieht man die anderen?	Auftraggeber bzw. Leistungsempfänger	Tauschpartner Ressourcenquellen	Freunde Schutzbefohlene	Diskussionspartner Katalysatoren

Tabelle 2: Idealtypen von Organisationskulturen

nem einzigen der skizzierten Idealtypen folgen. Jede NPO wird einen mehr oder weniger grossen voluntaristischen Kern aufweisen. Zusätzlich wird sie aber Elemente von einem oder mehrerer anderer Sphären übernehmen, woraus sich der *spezifische zivilgesellschaftliche Mix einer NPO* ergibt. Das illustrieren die beiden folgenden Beispiele (vgl. Abbildung 2). Sie zeigen, wie der zivilgesellschaftliche Mix einer NPO aus dem Zusammenspiel von inneren und äusseren Faktoren, aber auch von Entwicklungsgeschichte und gegenwärtigen Bedingungen entsteht.

Bei der ersten Organisation XY handelt es sich um einen Wirtschaftsverband, der sich vor wenigen Jahren im Zuge eines wirtschaftlichen Strukturwandels von einem anderen Verband abgespalten und neu formiert hat. Aufgrund der noch bestehenden Konkurrenz gegenüber dem Mutterverband und einer Unsicherheit darüber, ob der neu gegründete Verband sich auch langfristig zu behaupten vermag, wirken in der Organisation zwei Hauptkräfte: Die eine resultiert aus dem Clancharakter in der Pionierphase: Die Mitglieder in Vorstand und Ausschüssen engagieren sich trotz knapper Ressourcen, und auch die festangestellten Mitarbeitenden in der Geschäftsstelle sind eng in den fortlaufenden Entwicklungsprozess eingebunden. Die zweite Kraft ergibt sich aus dem Bewusstsein einer schwierigen Wettbewerbslage: Im Ressourceneinsatz und in der Leistungserbringung wird eine maximale Flexibilität und eine marktorientierte Kundenorientierung gegenüber den Mitgliedern angestrebt. Dementsprechend hoch sind auch das Flexibilitätserfordernis und die Leistungserwartung gegenüber den Ehrenamtlichen, Mitarbeitenden und Kooperationspart-

nern. Auf der anderen Seite strebt man danach, mit wenig Bürokratie auszukommen, und auch das voluntaristische Element wird mit Verweis auf die herausforderungsvolle Aufbauphase eher gering gewichtet.

Die zweite Organisation YZ ist eine Betreuungseinrichtung, die sich in erster Linie über Leistungsverträge finanziert. Strukturen und Prozesse sind ausgeprägt formalisiert, und die hauptamtliche Leitung dominiert nicht nur im Alltagsgeschäft, sondern auch bei strategischen Entscheidungen. Ein marktnahes Element zeigt sich in den Anstellungsbedingungen und im Gehaltssystem der Organisation. Dagegen sind hier sowohl die voluntaristischen als auch die clanartigen Anteile geringer, was aber als folgerichtiges Ergebnis einer langjährigen Entwicklung auf dem Weg zu einer professionellen Einrichtung angesehen wird.

Die beiden Beispiele beschreiben den zivilgesellschaftlichen Mix zu einem bestimmten Zeitpunkt. In der Entwicklung einer Organisation kommt es allerdings häufig zu Veränderungen, die sich als Gewichtsverlagerung zwischen den verschiedenen Sphären beschreiben lässt: Eine Organisation kann mit einem starken voluntaristischen Kern gegründet werden, dann aber im Zuge ihres Wachstums mehr und mehr Merkmale einer der übrigen Sphären annehmen. Ebenso kann eine Organisation mit starken staatsnahen Anteilen, ausgelöst durch einen Rückgang der staatlichen Subventionierung, eine Gewichtsverlagerung in Richtung einer verstärkten Marktnähe vornehmen, um die fehlenden Mittel durch vermehrte Leistungsentgelte ausgleichen zu können. Dies sind nur zwei Beispiele für Veränderungen, die in alle möglichen Richtungen denkbar sind.

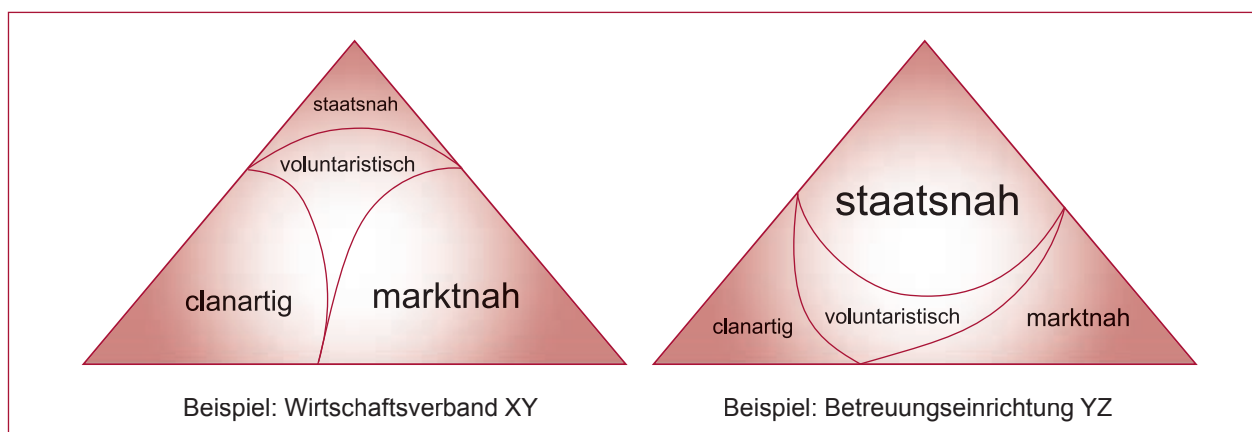


Abbildung 2: Beispiele für den zivilgesellschaftlichen Mix von NPO



Die Evaluation des zivilgesellschaftlichen Mixes

Der zivilgesellschaftliche Mix lässt sich zwar als Ergebnis aus einer ganzen Reihe möglicher Einflussfaktoren interpretieren. Damit ist aber noch nicht impliziert, dass dieser Mix auch zur Zielerreichung der Organisation beiträgt. Mit jeder Ausrichtung sind potenzielle Vor- und Nachteile verbunden.

Ein voluntaristisch geprägtes Profil ist günstig, wenn die NPO bereits vorhandene, starke Interessen und Bestrebungen bündelt und wenn die Mitglieder ihr Engagement an die Voraussetzung geknüpft haben, sich keinen Vorgaben unterwerfen zu müssen. Nachteilig wirkt sich dieses Profil bei nachlassender intrinsischer Motivation aus. Zudem sind die Steuerungsmöglichkeiten für das Leitungsgremium auf die persönliche Überzeugungskraft der Leitungspersonlichkeiten beschränkt.

Eine ausgeprägte Marktnähe bietet einer NPO Flexibilitätspotenziale, die aber durch die Leitung auch fortlaufend bewirtschaftet werden müssen. Anders als bei gewinnorientierten Unternehmen ist die Legitimität von NPO in den Augen ihrer Bezugsgruppen zudem häufig mit Erwartungen von Beständigkeit oder Kontinuität verknüpft. Schliesslich hat eine zunehmende Marktnähe auch eine Verschiebung in der Motivationsstruktur von Freiwilligen und Angestellten zur Folge: Die intrinsische Motivation, die an die ideellen Ziele und Werte der Organisation oder an die selbstbestimmte Aufgabenerfüllung gekoppelt ist, wird durch eine extrinsische Motivation entlang von Belohnungen und Sanktionen überlagert. Die Fähigkeit der Organisationsleitung, durch ständige Kommunikation die Legitimität nach aussen und das Commitment in der Organisation zu erhalten und ständig zu erneuern, wird dadurch zum zentralen Erfolgsfaktor. Ist diese Fähigkeit nur unzureichend vorhanden,

werden die Leistungserbringung und ihre flexible Steuerung zunehmend kostspielig.

NPO mit Elementen eines staatsnahen Profils können unter stabilen Bedingungen eine hohe Effizienz und Zuverlässigkeit erreichen, und insbesondere in der Zusammenarbeit mit grossen Verwaltungseinrichtungen oder Unternehmen gelten sie als attraktive Partner oder Auftragnehmer. Ausserdem sind sie durch das Management einfacher und gezielter zu steuern als Organisationen mit einem anderen Profil. Diese Vorteile werden mit dem Nachteil einer geringen Anpassungs- und Lernfähigkeit bzw. einem hohen zeitlichen und finanziellen Entwicklungsaufwand erkauft. Ähnlich wie bei marktnahen Organisationen besteht zudem das Risiko einer Verlagerung von intrinsischer zu extrinsischer Motivation. Diese ist hier allerdings nicht das Ergebnis ökonomischer Korruption, sondern sie geht darauf zurück, dass die Mitglieder immer weniger zielorientiert denken und sich stattdessen in ihrem Verhalten an Regeln und Routinen orientieren.

Organisationen mit einer starken Clanorientierung können einen starken inneren Zusammenhalt erreichen, ohne den Preis einer ökonomischen bzw. bürokratischen Steuerung zahlen zu müssen. Das ist ihr grosser Vorteil, den sie allerdings mit einer sozialen Abschottung gegenüber ihrem Umfeld erkaufen. Ohne eine starke soziale Kontrolle, die tief in die persönliche Sphäre des Einzelnen eingreift, sind sie nur sehr beschränkt wachstumsfähig. Die Abschottung nach aussen begrenzt zudem die Aufnahmefähigkeit für Entwicklungen im Umfeld der Organisation, so dass clanorientierte Organisationen auch nur für längere Zeit bestehen können, wenn sie sich die notwendigen Ressourcen aus eigener Kraft, d.h. insbesondere über Mitgliederbeiträge (Zeit und Geld), aufbringen können.

Schlussfolgerungen

Den optimalen zivilgesellschaftlichen Mix für eine NPO zu erreichen ist eine erfolgskritische Managementaufgabe. Die einzelnen Elemente sind auch nicht beliebig kombinierbar. Je unterschiedlicher die Anforderungen sind, die mit dem zivilgesellschaftlichen Mix erfüllt werden, umso grösser ist die Gefahr innerer Widersprüche und Konflikte in der Organisation, die dann austariert werden müssen. Den aktuellen Mix und Verlagerungen, die sich gerade geplant oder schleichend vollziehen, zu erkennen kann ein nützliches Element in einer Stärken-Schwächen-Analyse sein. Zu einer Optimierung beitragen kann auch, sich Fragen wie die folgenden zu stellen (vgl. Abbildung 3):

1. Erscheint die Organisation in den Augen unserer Stakeholders als zu wenig berechenbar, effizient oder routinisiert? Wollen wir diesen Eindruck korrigieren oder ist uns wichtiger, Freiwilligkeit im individuellen Engagement zu erhalten?
2. Befinden wir uns in unseren Marktsegmenten (z.B.

Dienstleistungsmarkt, Spendenmarkt, Subventionsmarkt) in einer nachteiligen Situation, weil wir zu wenig flexibel sind oder keine attraktiven Kosten-Nutzen-Verhältnisse bieten können? Wollen wir nach Wettbewerbsvorteilen streben, oder ist uns wichtiger, einen Konsens möglichst vieler unterschiedlicher Interessen sicherzustellen?

3. Mangelt es in unserer Organisation an einer eindeutigen Identität, ist die notwendige Integration aller Mitglieder, Mitarbeitenden oder Leistungsempfänger noch nicht gelungen? Streben wir an, die Grenzen unserer Organisation klarer zu ziehen und den inneren Zusammenhalt zu stärken oder ist uns wichtiger, eine breite Beteiligung möglich zu machen?

Jede dieser drei Fragen bezieht sich auf eine Grenze zwischen dem zivilgesellschaftlichen Kern einer NPO und einer der benachbarten gesellschaftlichen Sphäre. Mit jeder Antwort wird der charakteristische Kulturmix für die Organisation spezifiziert und geklärt, wie viel Zivilgesellschaft in ihr stecken soll.

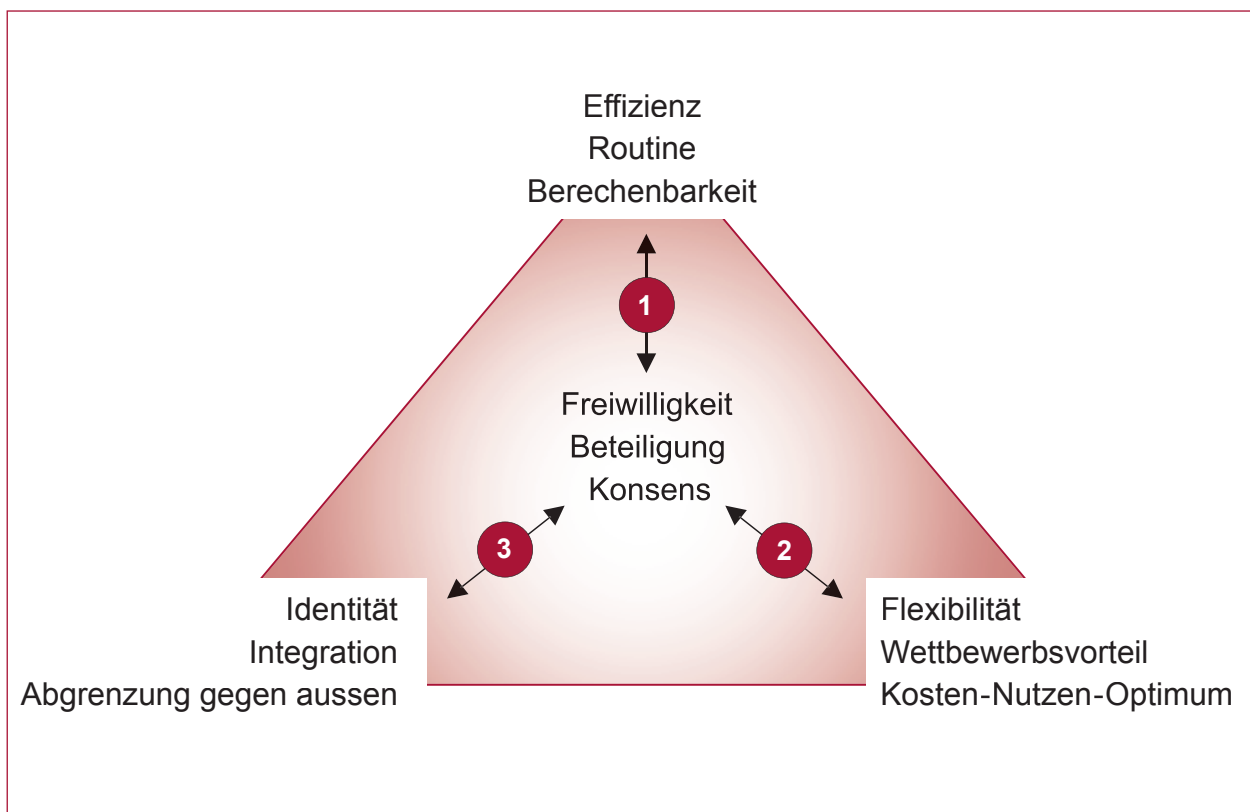


Abbildung 3: Managementfragen zum zivilgesellschaftlichen Mix

Fussnoten

¹ William G. Ouchi wurde vor allem mit seiner «Theorie Z» bekannt, mit der er den Clancharakter japanischer Industrieunternehmen in Abgrenzung zum bürokratischen Charakter europäischer bzw. zum marktorientierten Charakter amerikanischer Unternehmen beschreibt und eine Erklärung für die Wettbewerbsvorteile der japanischen Industrie in den 1980er Jahren anbot.

² Vgl. dazu Gmür (2010).

Literatur

Gmür, M. (2010). Herausforderungen und Lösungsperspektiven für das Freiwilligenmanagement. *Verbands-Management*, 36(3), S. 6-15.

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2013). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (7., neu bearbeitete Auflage). Bern, Stuttgart und Wien: Haupt.

Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), S. 833-848.

Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Addison-Wesley.

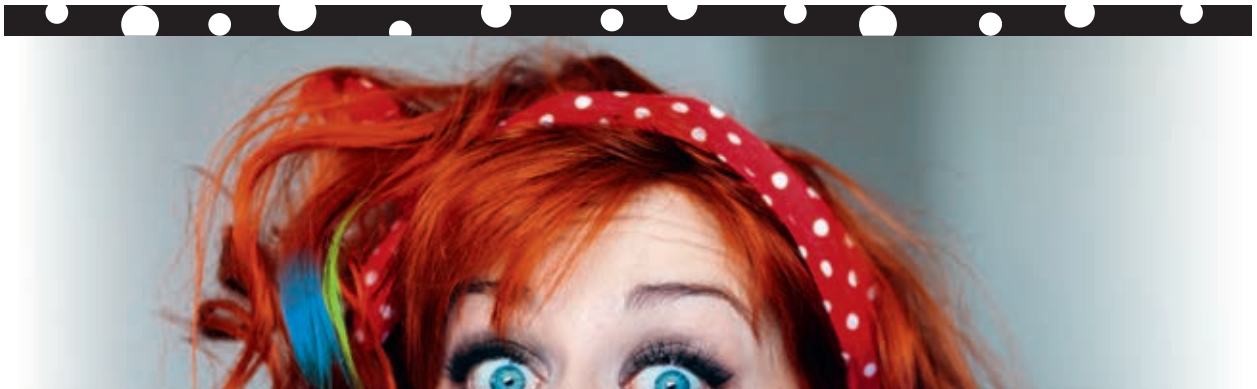
Der Autor



Markus Gmür/markus.gmuer@vmi.ch

Markus Gmür, Prof. Dr., lic. oec. HSG, ist seit Oktober 2008 Direktor Forschung des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI), Inhaber des Lehrstuhls für NPO-Management sowie akademischer Leiter des Executive MBA für NPO-Management an der Universität Freiburg/CH.

Anzeige



Saint-Paul
Imprimerie Druckerei

DONNEZ DE L'ÉCLAT
À VOS COULEURS

VERLEIHEN SIE
IHREN FARBEN GLANZ

Bd de Pérolles 38
Case postale 256
1705 Fribourg
026 426 44 55
imprimerie@saint-paul.ch